

Il bilancio sociale: un possibile strumento di comunicazione per i musei scientifici

Giacomo Manetti
 Francesca Papini
 Alberto Romolini
 Barbara Sibilio

Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia, Dipartimento di Scienze Aziendali, Via delle Pandette, 9. I-50127 Firenze.
 E-mail: giacomo.manetti@unifi.it; francesca.papini@unifi.it; alberto.romolini@unifi.it; barbara.sibilio@unifi.it

RIASSUNTO

Obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di bilancio sociale per i musei scientifici. La nostra analisi prende spunto dall'applicazione del concetto di *accountability* nell'ambito delle organizzazioni non profit e dei musei. La valutazione della performance del museo si dovrebbe focalizzare non soltanto sulle misure economico-finanziarie, ma anche sulla qualità del servizio offerto e sull'impatto sociale generato da queste organizzazioni, specialmente in termini di benefici culturali prodotti. In questo senso si propone un sistema di *accountability* per i musei che può essere in grado di prendere in considerazione i loro particolari obiettivi. Più precisamente, il bilancio sociale può specificare la *mission* aziendale, le attività implementate, i risultati economico-finanziari raggiunti e gli *outcome* sociali e culturali prodotti per gli *stakeholder*. Ispirandosi allo standard del gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS), nel paper si definisce un modello di bilancio sociale articolato in tre sezioni: - l'identità; - la rendicontazione finanziaria, economica e patrimoniale; - la relazione sociale.

Obiettivo è proporre un modello di bilancio sociale per i musei scientifici per la misurazione della loro *performance* intesa nel triplice senso di risultati sociali, culturali ed economici generati per perseguire le proprie finalità statutarie.

Parole chiave:

responsabilità sociale, *accountability*, bilancio sociale, rendicontazione e comunicazione.

ABSTRACT

The social statement: a possible tool of communication for scientific museums.

The aim of this paper is to propose a social report framework for scientific museums. Our analysis starts from the application of accountability concept in non-profit sector and in museums. The evaluation of museums' performance should be focused on financial measures but also on social and quality outcomes produced by these organizations especially in terms of cultural benefits. In this way we propose a system of accountability for museums that can be able to take into the account their particular aims. In museums organizations it's necessary to enlarge the «traditional role» of financial statements. The social report can more exactly specifying the mission of the organization, the activities carried out, the level of financial performance, the social and cultural outcomes produced for stakeholders. Inspired by the standard of the Italian study group on social reporting (GBS), in the paper we define a model of social report, structured in three sections: - The identity; - Financial performance; - The social statement. The final goal is to suggest a general model for social reporting in museum organizations for the measurement and the evaluation of their triple bottom line performance understood as social, cultural, and financial capability to get their statutory aims.

Key words:

social responsibility, accountability, social report, reporting and communication.

INTRODUZIONE

L'interesse per il Museo scientifico è cresciuto progressivamente negli ultimi trent'anni tanto da stimolare i suoi organi di governo ad adottare un approccio aperto e ricettivo nei confronti delle attese e delle pressioni del "pubblico". La sua composizione è eterogenea in quanto sono molteplici i soggetti – diversi

per natura, aspettative e grado di coinvolgimento – che interagiscono con ogni museo scientifico, il quale può ragionevolmente essere considerato una realtà *multi-stakeholder*.

La sua direzione, nello sforzo di mediare e gestire le relazioni con i vari soggetti, occorre che agisca non solo ricercando una consonanza tra di essi, ma permeando i progetti e le iniziative che intraprende di

una vera e propria *sensibilità sociale*. Del resto, la presenza di tale sensibilità è implicita se si riflette su quanto è di solito precisato nello statuto o nel regolamento e dichiarato nella *mission*.

Il fine a cui tende la direzione è, in estrema sintesi, la conquista della legittimazione e del consenso da parte degli interlocutori sulla *mission* e sulla scelta degli obiettivi strategici. Legittimazione e consenso devono provenire da tutti i soggetti che, così, dimostrano di apprezzare le decisioni assunte e le modalità della loro attuazione: entrambi sono, pertanto, espressione della fiducia che gli *stakeholder* ripongono nelle capacità professionali in campo scientifico e culturale degli organi museali.

Per raggiungere questo traguardo il museo scientifico deve attivare con il suo «pubblico» un processo di comunicazione da trasformare gradualmente in dialogo. Gli sforzi volti a realizzare questo rapporto testimoniano l'importanza assunta anche in ambito museale dall'*accountability* intesa come dovere e responsabilità informativa del museo nei confronti dei soggetti interessati (Matacena, 1999: 75).

A tal fine, uno strumento che il museo scientifico può validamente impiegare è il bilancio sociale.

Gli standard di rendicontazione sociale per il museo scientifico ed il modello proposto.

Negli ultimi anni gli enti non profit e le amministrazioni pubbliche si sono orientati verso la pubblicazione di alcune tipologie di report sociali o socio-ambientali nel tentativo di garantire la trasparenza sul proprio operato nei confronti dei cittadini e degli altri *stakeholder*. Queste esigenze sono avvertite anche dai musei che possono, adottando i medesimi strumenti, rendere più efficace il loro processo di comunicazione. Fra i documenti utilizzabili per tale scopo ricordiamo: il bilancio sociale annuale, il bilancio sociale di mandato, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità, i rapporti e bilanci di settore, il bilancio di genere, il bilancio partecipativo (Bartocci, 2003; Tanese, 2004). Ciascuno di essi – nello specifico il riferimento va al bilancio sociale – costituisce uno strumento volto ad informare i portatori di interesse interni ed esterni all'organizzazione museale sull'attività implementata nel periodo di rendicontazione. Esso assolve, pertanto, al dovere di rendere conto del proprio operato (*accountability*) in maniera più esaustiva di quanto possa fare un semplice bilancio consuntivo, fondato prevalentemente sulla dinamica quantitativo-monetaria e sull'analisi dei flussi e degli stock economico-finanziari. Inoltre, il bilancio sociale rappresenta, come del resto il bilancio d'esercizio, un potenziale strumento di controllo direzionale volto ad orientare i comportamenti delle persone operanti all'interno dell'organizzazione verso obiettivi di qualità e di virtuosità.

Tuttavia, ad oggi, non esistono principi generalmente accettati a livello nazionale che possano condurre verso una standardizzazione di questo processo rendi-

contativo e del documento finale. Si tratta, dunque, di uno strumento facoltativo e, anche nei casi in cui l'ordinamento vigente nei singoli Stati ne raccomandi soltanto implicitamente la pubblicazione (Farneti & Pozzoli, 2005), gli standard per la sua redazione non presentano ancora una generale condivisione. Per la sua concreta impostazione e redazione esistono comunque diversi principi e linee guida sia nazionali che internazionali.

Fra questi, una prima categoria è denominabile «standard di processo», intendendo con questa espressione principi volti a descrivere ed enucleare le diverse fasi del procedimento rendicontativo. Essi non affrontano, o trattano comunque marginalmente, i contenuti del documento. Ne sono esemplificazioni la Copenhagen Charter (Hinna, 2002) e AccountAbility 1000 (ISEA, 1999; Manetti, 2006). Il minimo comune denominatore di tali principi è l'estrema attenzione verso le fasi di *engagement* e di *embedding* degli *stakeholder*. In altri termini, la loro filosofia di fondo è sintetizzabile nell'affermazione per cui è rilevante rendicontare ciò che è significativo per gli *stakeholder* interni ed esterni all'azienda. Al contrario, non è rilevante – ed anzi è potenzialmente dannoso – articolare il bilancio sociale secondo schemi precostituiti o addirittura proponendo indicatori economici, sociali e ambientali - o più in generale di qualità - standardizzati per realtà aziendali omogenee.

Nello specifico, non è possibile dettare a priori una struttura di bilancio sociale per i musei (così come per ogni altra realtà aziendale profit, non profit e pubblica), mentre è necessario consultare attentamente gli interlocutori sociali (seguendo le procedure proposte dagli standard stessi) per comprendere su quali problematiche e questioni rendere conto del proprio operato. Una seconda categoria di riferimento sono gli «standard di contenuto». Fra questi si annoverano principi nazionali, come quello elaborato nel 2001 dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS, 2007a), e le linee guida sul reporting di sostenibilità della *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006).

In entrambi i casi sono stati pubblicati recentemente supplementi ed approfondimenti per il settore pubblico (GBS, 2007b; GRI, 2005), mentre sono attualmente in fase di realizzazione standard specifici per le aziende non profit (per GRI è prevista la pubblicazione del supplemento nel 2010, mentre per GBS il documento attende la presentazione ufficiale nel 2009).

Le linee guida GRI, pur godendo di un riconoscimento e di una diffusione su scala internazionale, non risultano particolarmente utili per la redazione del bilancio sociale di un museo, poiché risentono di un'impostazione basata sulle realtà imprenditoriali di medio - grandi dimensioni.

In questo senso, volendo costruire un modello di rendicontazione sociale per i musei scientifici, si ritiene che la proposta possa ispirarsi a tre fondamentali fonti di riferimento:

- lo standard GBS (con particolare riferimento al documento di ricerca in via di perfezionamento per le aziende non profit);
- l'atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei come da D.Lgs. n° 112/98 art. 150 comma 6 (Maresca Compagna, 2005; Bollo, 2008; Maresca Compagna & Sani, 2008);
- lo schema di decreto sui «Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica. Musei ed istituti assimilabili» della Commissione Ministeriale presieduta dal Prof. M. Montella.

In altri termini, si ritiene significativo ed opportuno combinare lo standard del GBS con alcuni indicatori di qualità dei musei individuati da apposite commissioni, in sede centrale e periferica, in modo da elaborare una proposta organica confezionata ad hoc per queste istituzioni.

L'articolazione del GBS per il bilancio sociale (valida in qualsiasi contesto aziendale) è la seguente:

- identità;
- produzione e distribuzione del valore aggiunto;
- relazione sociale.

Rispetto al modello di base si ritiene di proporre alcune modifiche.

Nella prima sezione si prevede di inquadrare il contesto operativo del museo attraverso una sintetica descrizione dei seguenti aspetti: storia, *mission*, *vision*, valori, assetto istituzionale, *governance*, struttura organizzativa, attività appaltate all'esterno, rapporti con il territorio, profilo dei finanziatori.

Con riferimento alla seconda sezione, prassi e dottrina non hanno mancato di evidenziare che il prospetto di produzione e distribuzione del valore aggiunto – seppur opportunamente rielaborato per gli enti non profit e per le amministrazioni pubbliche – è contestabile da un punto di vista informativo (Farneti & Pozzoli, 2005). In effetti, in mancanza di ricavi derivanti da beni o servizi ceduti sul mercato, il valore aggiunto prodotto non rappresenta un indice del valore economico creato e la sua ripartizione alle diverse categorie previste non appare indicativa di una ricchezza distribuita agli *stakeholder*. In alternativa al prospetto descrittivo del valore aggiunto, stante la diffusione di prassi rendicontative di natura finanziaria all'interno dei musei scientifici, si prevede di inserire un documento riepilogativo delle entrate (classificate per provenienza) e delle spese (classificate per natura). Ad integrazione, per i musei più attenti al controllo di gestione e che adottano la contabilità economica, è possibile proporre un prospetto che accoglie costi e proventi della gestione. In entrambi i casi, è comunque raccomandabile anche la redazione di uno stato patrimoniale che rappresenti e valorizzi il patrimonio del museo.

Infine, nella parte sulla relazione sociale si prevede di descrivere le attività fondamentali, anche per tramite di alcuni indicatori, svolte dal museo. Gli indicatori

possono essere di varia natura (quantitativo-monetari, quantitativo-fisici o, più spesso, qualitativo - descrittivi). In tal senso, la relazione sociale tenta di misurare la *performance* museale, nonché l'efficacia e l'efficienza gestionali, valutando la coerenza fra risultati raggiunti, *mission* museale e aspettative degli *stakeholders* e fornendo un quadro complessivo del valore socio-culturale generato per la comunità.

IL BILANCIO SOCIALE DEL MUSEO SCIENTIFICO

L'identità del museo

L'identità del museo è la prima sezione del bilancio sociale: ha il compito di offrire una descrizione sugli aspetti generali dell'istituzione, fornendo al lettore una visione globale. Può essere idealmente suddivisa nelle seguenti parti (Sibilio Parri, 2004; Sibilio Parri & Tomea Gavazzoli, 2005; Sibilio Parri, 2006: 185-261):

- la storia;
- la *mission*;
- i valori;
- la *vision*;
- l'assetto istituzionale;
- la mappa degli *stakeholder*;
- il profilo dei finanziatori.

La prima parte è dedicata alla ricostruzione della storia del museo e presenta, in maniera sintetica, i principali eventi dalla fondazione dell'istituzione fino ai giorni attuali, dedicando particolare attenzione agli avvenimenti che hanno determinato la sua nascita, alle motivazioni, ai protagonisti, alle eventuali difficoltà, ai finanziamenti attratti.

Successivamente, è riportata la *mission* così come risulta dai documenti interni e, in particolar modo, dallo statuto e dal regolamento. Correlata ad essa devono essere precisate le attività svolte dal museo scientifico – che possono spaziare in ambiti diversi (antropologico, botanico, geologico, mineralogico, zoologico) ed integrarsi con altri (ad esempio archeologico) – e deve essere predisposta una sintetica descrizione che evidenzia le finalità di lungo andare, gli obiettivi strategici e le modalità di realizzazione.

Per la completezza delle informazioni è molto importante l'indicazione dei valori che ispirano la gestione del museo. Essi si riferiscono ai principi generali posti alla base delle diverse attività, quali la ricerca scientifica, la conservazione e l'esposizione delle collezioni, il rapporto con i visitatori.

In questa sezione deve essere tracciata anche la *vision* del museo, ossia una proiezione futura dello scenario attuale, tenuto conto delle finalità e degli obiettivi strategici da perseguire. Si tratta, in sintesi, di rappresentare ciò che il museo vuol essere nel futuro e quali sono gli obiettivi di lungo termine che si vogliono raggiungere.

Uno spazio adeguato deve essere riservato all'assetto istituzionale e proprietario del museo in modo da rico-

struire la sua *governance*. In particolare, si tratta di precisare la configurazione dell'ente proprietario (ente pubblico, università, ente di diritto privato, etc.), l'ente gestore (fondazione, associazione, azienda speciale, istituzione, etc.), l'eventuale possesso della qualifica di ONLUS. Inoltre, devono essere riportate informazioni sulla presenza e sul contenuto di documenti interni, quali lo statuto ed il regolamento.

Inoltre, è utile sottolineare la condizione di proprietà o meno dell'edificio in cui sono ospitate le collezioni e la disponibilità del materiale in esse contenuto. Relativamente agli spazi degli edifici possono essere precisati i metri quadri per esposizione e quelli destinati ad attività non espositiva: tra i primi potranno essere specificate le superfici temporaneamente chiuse al pubblico con indicazioni della relativa motivazione (inagibilità, allestimento, etc.), tra i secondi, si indicheranno le zone destinate ad attività amministrativa, didattica o scientifica, i depositi. Le informazioni potranno riguardare anche la presenza di zone destinate a particolari attività (ad esempio, aule didattiche, *bookshop*, laboratori, sale conferenze, sale proiezioni o di studio).

L'analisi dell'assetto istituzionale si completa con la descrizione degli organi interni. Al riguardo, devono essere riportate notizie relative alla dotazione del personale, ripartito per sesso, età, qualifica e funzione ricoperta; deve essere considerato anche il personale esterno, operante a titolo di collaborazione, volontariato o altro. Uno spazio adeguato deve essere poi dedicato alla rendicontazione sulla formazione e sull'aggiornamento del personale; infine, in questa parte possono trovare menzione particolari certificazioni possedute in materia di sicurezza interna o di impatto ambientale come le norme ISO o EMAS.

Le informazioni relative all'assetto istituzionale precisano il grado di autonomia decisionale e gestionale del museo al fine di offrire, successivamente, una più chiara valutazione sulle *performance* raggiunte.

In questa sezione del bilancio sociale è contenuta pure la mappa degli *stakeholder* che offre una visione di sintesi dei soggetti portatori di interesse con cui il museo scientifico si relaziona, i quali manifestano delle aspettative e possono subire effetti o creare tensioni di ritorno nei suoi confronti. Gli *stakeholder* sono identificati a partire da organizzazioni, associazioni, gruppi di individui o singoli soggetti che possono influenzare o essere influenzati dall'attività svolta. Ai fini della loro concreta individuazione è opportuno che per ciascuno di essi siano considerate due variabili: la rilevanza per il museo ed il grado di coinvolgimento. Entrambe possono essere scomposte in tre livelli di intensità: basso, medio ed elevato. La combinazione dei diversi livelli di intensità consente di interpretare il ruolo di ogni interlocutore nei confronti del museo. Per facilitarne la comprensione si può costruire una matrice (analoga a quella riportata in tabella 1) in cui collocare le varie categorie di *stakeholder*.

Rilevanza per il Museo	Elevata				
	Media/alta				
	Media				
	Bassa				
		Basso	Medio	Medio/alto	Elevato
		Attuale grado di coinvolgimento			

Tab. 1. La mappatura degli stakeholder.

L'ultimo aspetto da analizzare è il profilo dei finanziatori. I contributi che essi apportano possono essere distinti secondo due criteri, utilizzabili anche in modo congiunto: la provenienza e la destinazione. Secondo il primo si distinguono i finanziatori pubblici da quelli privati e, all'interno di ciascuna di queste ampie categorie, è possibile effettuare una scomposizione più analitica. Secondo la destinazione, invece, i finanziamenti si diversificano in base ai progetti o alle attività per la cui realizzazione sono stati conferiti (ad esempio, attività di restauro, di ricerca, di allestimento di mostre).

Complessivamente, le informazioni contenute in questa prima sezione del bilancio sociale devono concorrere a disegnare il profilo del museo attraverso una descrizione sintetica, ma puntuale, dei suoi aspetti più qualificanti.

LA RENDICONTAZIONE FINANZIARIA, ECONOMICA E PATRIMONIALE

Nonostante il bilancio sociale non sia un documento di natura contabile, è buona prassi inserire una sezione con alcuni dati finanziari e/o economici, nonché una situazione patrimoniale.

Per procedere a questa rendicontazione, occorre, preliminarmente, effettuare una ricognizione sui sistemi contabili impiegati (contabilità finanziaria, economico-patrimoniale, analitica su base finanziaria o economico-patrimoniale). Inoltre, deve essere chiarito se il museo possiede un proprio bilancio oppure solamente dei capitoli di spesa nel bilancio dell'ente di appartenenza. Ancora, è da valutare l'esistenza sia di documenti programmatici interni che definiscono obiettivi espressi in valori quantitativi economici e finanziari, in relazione ai quali si verifichi un assegnamento di risorse ai soggetti responsabili, sia di documenti consuntivi che supportino un'azione di verifica del raggiungimento delle finalità perseguite. Questa analisi è necessaria per comprendere quali dati sono disponibili per poi redigere la seconda sezione del bilancio sociale.

Nel caso in cui il museo adotti la tradizionale contabilità finanziaria, la rappresentazione minima nel bilancio sociale è costituita da un prospetto riepilogativo delle entrate e delle uscite, con i dati riferiti agli ultimi due

esercizi e la variazione percentuale dei macroaggregati di bilancio (per una esemplificazione, si veda tabella 2). Il criterio proposto è molto semplice: le entrate sono distinte per provenienza, le uscite per natura.

<i>Entrate</i>	Esercizio N	Esercizio N-1	Variazione %
<i>Biglietti d'ingresso, abbonamenti</i>			
<i>Servizi di accoglienza (guardaroba, visite guidate, etc.)</i>			
Servizi di vendita a gestione diretta (bookshop, ristorazione, etc.)			
Servizi di vendita a gestione indiretta (bookshop, ristorazione, etc.)			
Diritti di riproduzione fotografica e pubblicazioni			
Diritti di riproduzione merchandising			
Gestione finanziaria dei fondi di dotazione			
Servizi resi a terzi (consulenza, ricerca, etc.)			
Affitti e locazioni			
Servizi al pubblico (mostre, conferenze, eventi culturali)			
Servizi al pubblico (attività didattiche)			
Finanziamenti pubblici per la gestione ordinaria			
Finanziamenti pubblici per interventi straordinari			
Contributi privati, donazioni e legati			
Sponsorizzazioni			
Altro			

Uscite	Esercizio N	Esercizio N-1	Variazione %
Personale dipendente			
Collaborazioni			
Gestione ordinaria (materiali di consumo, utenze, assicurazioni, etc.)			
Manutenzione ordinaria (collezioni, edificio, etc.)			
Gestione delle collezioni (catalogazione, ricerca, pubblicazioni, etc.)			
Servizi al pubblico (mostre permanenti e temporanee)			
Servizi al pubblico (conferenze, attività didattiche, etc.)			
Investimenti (acquisizioni di collezioni, attrezzature, etc.)			
Manutenzione straordinaria (restauro, opere su edifici, attrezzature, etc.)			
Oneri finanziari			
Oneri patrimoniali			
Altro			

Fonte: Ns. adattamento da Commissione Ministeriale presieduta dal Prof. M. Montella incaricata di elaborare una proposta per la definizione di «*Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica. Musei ed istituti assimilabili*», Ottobre 2007. Sintesi dei Lavori, Allegato 2, Roma.

Tab. 2. Prospetto minimo di entrate e di spese.

Ovviamente, ogni museo scientifico può decidere l'inserimento o l'esclusione di alcune voci per meglio esprimere le proprie specificità.

Il modello suggerito è apprezzabile per la facilità di redazione e per la chiarezza con cui evidenzia l'esistenza o meno di un equilibrio monetario e finanziario. In genere, a questa dinamica la direzione del museo è particolarmente interessata.

Scarsa è, invece, l'attenzione dedicata alla rendicontazione economica. È vero che questa si dimostra abbastanza complessa perché difficilmente i sistemi informativi dei musei accolgono, con continuità e completezza, dati sui costi e sui ricavi. Tuttavia, è doveroso che questa lacuna sia colmata adottando anche la soluzione più semplice e cioè la costruzione di un prospetto che accoglie i costi (classificati per natura) ed i proventi (distinti per provenienza).

Infine, allo scopo di offrire una migliore rendicontazione, è consigliabile la redazione di uno stato patrimoniale che rappresenti e valorizzi il patrimonio del museo. La sua redazione richiede un preventivo aggiornamento dell'inventario con l'attribuzione di un valore ai beni immobili e mobili costituenti il patrimonio del museo nonché alle collezioni in esso custodite (Romolini, 2007). Questa operazione è funzionale, oltre che ad offrire una fedele e completa descrizione del patrimonio, anche per la stipula di contratti di assicurazione relativi ad eventuali furti o danneggiamenti delle collezioni.

È evidente che in questa sezione del bilancio sociale non può essere riportato integralmente l'esito dell'inventariazione del patrimonio – effettuata in genere in modo accurato nei musei scientifici – né tanto meno quello della catalogazione dei numerosissimi oggetti che compongono la loro collezione. Quindi, può essere opportuno riferire alcuni aspetti dello svolgimento delle suddette operazioni ed i principali risultati emersi.

Una criticità che potrebbe essere segnalata riguarda la scelta del criterio di valutazione. In via prudenziale, sembra preferibile adottare il criterio del costo storico che però pone alcune difficoltà in merito alla sua corretta utilizzazione. In particolare, il costo storico può essere rappresentativo del valore di una collezione o di un immobile storico in sede di prima iscrizione. Tuttavia, tale valore può riferirsi ad acquisizioni lontane nel tempo e non sempre è disponibile in contabilità; inoltre, i beni culturali hanno la caratteristica di incrementare il loro valore nel tempo e, quindi, il costo storico può non rappresentare il loro valore corrente.

Anche la scelta della valutazione al valore di mercato, piuttosto che al costo storico, può però divenire problematica poiché molti oggetti, a ragione della loro unicità ed irripetibilità, non hanno un valore di mercato.

LA RELAZIONE SOCIALE

Il governo di una istituzione museale, nell'esercizio della sua funzione strategico-istituzionale, ha il dovere

di produrre «valore socio-culturale» nell'efficace perseguimento delle finalità di conservazione e tutela del patrimonio, di arricchimento delle collezioni e dei «saperi» attraverso l'attività di ricerca scientifica, di diffusione della cultura presso la collettività, ma ha anche il dovere di generare «valore economico» nello svolgimento della gestione secondo criteri di efficienza e di economicità affinché le generazioni presenti e future possano beneficiarne.

Se la produzione di valore socio-culturale ed economico rappresenta il fine a cui gli organi di governo delle istituzioni museali devono tendere, è del tutto evidente che da parte dei medesimi soggetti vi deve essere la capacità di saper dominare i processi di creazione di valore nel rispetto delle aspettative dei diversi portatori di interessi legittimi. Ciò presuppone una costante verifica sul campo della corretta rappresentazione degli accadimenti, un monitoraggio sistematico dell'attuazione dei piani e dei programmi di sviluppo, una maggiore trasparenza nella comunicazione e informazione economico-finanziaria e sociale.

In tal senso, la relazione sociale – terza sezione del bilancio sociale –, sostanzialmente rivolta alla misurazione della *performance*, assume un ruolo di primaria importanza in quanto consente di valutare se e in quale misura i risultati ottenuti nell'esercizio delle attività sono coerenti con le finalità istituzionali e con le aspettative dei numerosi interlocutori; serve, altresì, a supportare i processi decisionali, a re-indirizzare i comportamenti individuali verso gli obiettivi desiderati ed, infine, a innescare percorsi di miglioramento continuo e apprendimento organizzativo.

Gli strumenti utilizzati per misurare la *performance* museale devono possedere un elevato valore segnaletico (Chirieleison, 1999: 151-163). Possono essere espressi da indici di natura economico-finanziaria laddove si desiderano ottenere informazioni sintetiche sulle condizioni di efficienza economico-gestionale, ma possono anche essere indicatori fisico-tecnici e qualitativo-descrittivi (Antony & Young, 1992: 391). Quest'ultimi assumono una valenza del tutto particolare per i musei scientifici in quanto consentono di fornire informazioni sull'efficacia sociale e gestionale delle attività e, pertanto, sono in grado di misurare il «valore socio-culturale» generato per gli *stakeholder*.

Tra i più significativi si evidenziano gli *indicatori di input* utili a misurare l'entità delle risorse impiegate. Ci riferiamo, ad esempio, alla misurazione delle collezioni (numero di oggetti/reperti esposti, dati in prestito, inventariati, catalogati, etc.), alle caratteristiche strutturali dell'edificio ospitante le collezioni (età dell'immobile, ultime ristrutturazioni, numero di sale e metri quadrati, etc.), alle caratteristiche del personale (numerosità, qualifiche professionali, competenze, etc.). Dal confronto di questi dati è possibile, ad esempio, calcolare il tasso di affollamento delle sale oppure dare giudizi in merito all'adeguatezza dell'organico in relazione ai compiti ad esso affidati.

Tra gli indicatori di input, si evidenziano anche quelli riferiti al valore economico delle risorse, ossia gli indicatori di costo. La loro determinazione consente di valutare l'efficienza delle risorse impiegate e al contempo permette di esprimere giudizi in merito alla rigidità strutturale e produttiva. Un'informazione «critica» si può ricavare dal calcolo dell'incidenza unitaria di alcuni valori di costo quali il costo medio per visitatore o per ora di apertura.

Altri indicatori sono quelli *di output*: si tratta di grandezze non monetarie che esprimono il volume di attività svolta. Dato che l'output del museo ha natura intangibile, la sua misurazione impone un'attenzione particolare verso tutti gli elementi che direttamente o indirettamente esprimono l'offerta. In tal senso, è significativo considerare il grado di accessibilità al museo attraverso la conoscenza del numero di giorni di apertura durante l'anno o il numero di ore durante il giorno, la dimensione in metri quadrati degli spazi adibiti alla presentazione delle collezioni o di altre attività presenti nel museo. Notizie sul tempo impiegato per organizzare attività culturali, mostre, eventi, seminari etc., consentono di misurare il livello di efficienza organizzativa.

Nell'ambito di questa categoria possono rientrare anche le informazioni inerenti alle dotazioni a supporto dell'esposizione della collezione quali, ad esempio, la presenza di pannelli audiovisivi, di cuffie auricolari, di didascalie, di segnaletica interna, di aree di sosta per la contemplazione delle collezioni.

Un significato del tutto particolare è attribuito agli *indicatori di outcome* che consentono di misurare il risultato dell'attività museale in termini di efficacia produttiva. I parametri a cui fare riferimento con riguardo ai musei scientifici sono, da un lato, i visitatori, dall'altro, l'attività di ricerca scientifica. Per quanto concerne i primi, è utile conoscere la loro entità nell'arco dell'anno, il tasso di crescita, la durata media della visita, la stagionalità, il tasso di fidelizzazione, la loro composizione in base alla provenienza, reddito, età, livello di istruzione, il grado di radicamento dei musei nella realtà territoriale (confrontando, ad esempio, i visitatori residenti con il totale dei visitatori o con il totale della popolazione complessiva del comune e della provincia). Relativamente all'attività di ricerca, è opportuno misurare il numero di pubblicazioni – distinte per aree tematiche o per ambiti disciplinari e, al loro interno, suddivise secondo i parametri stabiliti dalla comunità scientifica – realizzate dal personale interno; può essere anche interessante conoscere il numero e la composizione di coloro che nella veste di ricercatori esterni utilizzano le collezioni e più in generale i «saperi» del museo per portare a compimento i loro studi, alimentando così un riconoscimento a livello nazionale ed internazionale per il museo stesso.

Gli indicatori di qualità rappresentano un'altra categoria importante. La qualità non può essere misurata solo attraverso il valore delle collezioni esposte; interessa

tutti gli elementi che danno un contributo all'erogazione del servizio culturale e complessivamente concorrono alla sua valorizzazione: «Un museo può essere ricco di straordinarie collezioni, tuttavia, se è gestito male, agli occhi del pubblico apparirà come un «brutto museo» (Valdani & Botti, 1999), al contrario, un «piccolo museo» che pone particolare attenzione al numero di oggetti che espone, al tipo di illuminazione, ai colori usati per il rivestimento delle pareti e dei pavimenti, ai modi di comunicare le informazioni culturali – ad esempio dimensione e carattere del testo riportato nelle didascalie - sarà più apprezzato dai visitatori (Negri, 2001).

È chiaro che l'analisi della qualità del servizio assume importanza primaria per coloro che gestiscono una struttura museale in quanto la rilevazione di un miglioramento è spesso espressione di una maggiore efficacia culturale del servizio. La valutazione della qualità erogata può concretizzarsi nell'osservazione di una serie di variabili critiche: la capacità di accesso, l'immagine, la pulizia, i comfort, la comunicazione, la competenza del personale, la capacità di risposta, la disponibilità di attrezzature (Fitzgerald et al., 1998), di supporti informativi, di segnaletica. Più significativo è, tuttavia, misurare la qualità percepita dai visitatori e dal personale: ciò è possibile mediante l'impiego di alcuni strumenti; uno dei più semplici e meno costosi è la somministrazione di un questionario.

Gli indicatori di efficacia sociale consentono di misurare il valore socio-culturale dell'azione svolta dal museo nei confronti dei propri visitatori, dei ricercatori e del territorio. Se, come evidenziato, al museo si riconosce il dovere di diffondere il sapere e, di conseguenza, di trarre da tale attività la sua legittimazione culturale e sociale, dobbiamo convenire sul fatto che la verifica dell'efficacia sociale delle sue azioni deve vertere sul riscontro della reale capacità divulgativa e pedagogica svolta dal museo (Solima, 1998). Arricchimento personale, commozione, curiosità, divertimento, desiderio di ritorno, condivisione di altri sentimenti e reazioni suscitate sono solo alcuni dei possibili risultati della visita al museo. Questi non sempre sono facilmente deducibili o valutabili - non sono ad esempio misurabili in termini di presenze - ma, dal momento che da essi scaturisce la soddisfazione e la pienezza dell'esperienza cognitiva che sta alla base di un incontro positivo con il museo, è indiscutibile la loro rilevanza per coloro che lo dirigono (Negri, 2001).

Anche se è difficile che vengano individuati indicatori in grado di misurare in via diretta ed immediata la crescita culturale e spirituale del pubblico, notevoli sforzi vanno compiuti per valutare l'impatto del museo tanto sul patrimonio di conoscenze posseduto dal visitatore quanto sulla sua sfera emotiva. Questionari ed interviste sono, pure in questo caso, gli strumenti più utilizzati, anche se non i più efficaci.

Infine, gli indicatori di *program benefit* riguardano i principali flussi finanziari di cui il museo è destinatario.

Nell'ambito di questa categoria è significativo il calcolo del grado di autonomia finanziaria e del grado di dipendenza da contributi esterni.

In conclusione, la relazione sociale comunica le attività svolte – verificandone la coerenza con la *mission* – ed i risultati conseguiti. A tal fine, può essere costruito un insieme di indicatori, scelti fra le varie tipologie in modo da risultare complementari fra di loro. Non deve trattarsi di un insieme molto numeroso; deve, invece, essere un gruppo «bilanciato» di parametri, alcuni dei quali espressivi dei risultati, altri rappresentativi dei fattori che permettono di ottenere gli esiti desiderati.

LA CULTURA DELL'ACCOUNTABILITY

Il museologo Peter van Mensch attribuisce al museo tre funzioni: conservare, studiare, comunicare (Poulot, 2008). Questo scritto contiene alcune riflessioni sull'ultima funzione.

È evidente che il museo è teso a realizzare una comunicazione culturale, vale a dire a «comunicare cultura a chi è interessato, senza alcun riduzionismo, aiutando chiunque a comprendere un argomento nuovo la cui conoscenza è una meta potenziale» (Vercelloni, 2005). È altrettanto vero che il museo scientifico ha un pubblico vasto, diversamente interessato alle sue attività, e che la sua vocazione a comunicare al «pubblico» è un aspetto che emerge con chiarezza e che appare sempre più denso di conseguenze. Si osserva una elevata attenzione a considerare le nuove modalità di comunicazione e ad utilizzare quelle tecniche che ne accrescono l'efficacia (Solima, 2007). In questa direzione i musei scientifici si sono mossi da tempo e continuano ad adottare soluzioni che migliorino il processo comunicativo.

In questa ottica, il modello di bilancio sociale descritto può dimostrarsi una proposta valida, da considerare con attenzione.

Parlare di bilancio sociale è ormai di moda, anche se parlarne con riguardo al museo scientifico non è un passaggio scontato.

Può, infatti, apparire una soluzione interessante dal momento che questo documento è finalizzato ad accrescere la conoscenza di chi opera all'interno dell'istituzione e di chi, dall'esterno, guarda ad essa ricercando precise risposte alle proprie aspettative.

Va sottolineato che la redazione del bilancio sociale comporta risvolti positivi legati al contenuto dei dati e delle notizie che comunica, ma anche impegnativi per il forte impatto che la sua costruzione esercita sia sul piano organizzativo interno, sia su quello dei rapporti con gli interlocutori esterni.

Con riguardo al primo aspetto, va considerato che la sua stesura richiede una diffusa collaborazione del personale, a tutti i livelli, per raccogliere, organizzare ed elaborare le informazioni che vanno inserite in esso. Ciò stimola un inevitabile confronto fra le parti per

scegliere quali notizie diffondere e per decidere con quale forma, sequenza e grado di dettaglio procedere. Tutto ciò obbliga il personale a «pensare» alle attività che svolge ed a «riflettere» sulle correlazioni ed interdipendenze che le legano ad altre. Si crea così una preziosa occasione di aggregazione che, agendo direttamente sul comportamento dei soggetti, facilita la diffusione di una cultura aziendale all'interno della struttura organizzativa.

Relativamente al secondo aspetto, vanno segnalate due criticità che incidono sensibilmente sul successo della rendicontazione sociale: prima di tutto, l'identificazione degli interlocutori esterni e, in secondo luogo, il loro coinvolgimento nella redazione del bilancio sociale. Quest'ultima operazione, particolarmente delicata, è condizionata dall'esistenza di fattori che stimolino una loro partecipazione attiva, inducendoli ad esprimere il loro giudizio sull'attività svolta e su quella trascurata. È evidente quanto il loro parere sia importante per l'organizzazione in oggetto e per l'intera collettività.

Quanto più il bilancio sociale è frutto della collaborazione di vari soggetti, tanto più diventa segno tangibile della presenza di una cultura di *accountability*, vale a dire della consapevolezza di una responsabilità informativa che induce a creare e, poi, ad alimentare un processo di rendicontazione e di dialogo con un numero via via crescente di portatori di interesse del museo scientifico.

In sostanza, l'efficacia di questo documento si fonda su azioni di coordinamento e di collegamento fra i diversi organi della struttura e su relazioni sempre più strette almeno con gli *stakeholder* prevalenti.

Con questi presupposti il bilancio sociale risulta un'espressione loquace della responsabilità sociale del museo e si dimostra uno strumento di comunicazione capace di acquisire legittimità e consenso al suo agire.

BIBLIOGRAFIA

ANTHONY R.N., YOUNG D.W., 1992. *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*. Mc Graw-Hill, Milano, 608 pp.

BARTOCCI L., 2003. *Il bilancio sociale negli enti locali: fondamenti teorici e aspetti metodologici*. Giappichelli, Torino, 228 pp.

BOLLO A. (ed.), 2008. *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*. Franco Angeli, Milano, 160 pp.

CHIRIELEISON C., 1999. La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche. *Studi e Note di Economia*, n. 1: 143-164.

FARNETI G., POZZOLI S. (eds.), 2005. *Principi e sistemi contabili negli enti locali*. Franco Angeli, Milano, 373 pp.

FITZGERALD L., JOHNSTON R., BRIGNALL S., SILVESTRO R., VOSS C., 1998. *Misurare la performance nelle imprese di servizi*. Egea, Milano, 186 pp.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), 2005. *Sector supplement for public agencies*. Amsterdam, Pilot Version 1.0, 52 pp.

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), 2006. *Sustainability Reporting Guidelines 3.0*. Amsterdam, 45 pp.
- GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE (GBS), 2007a. *Principi di redazione del bilancio sociale*. Giuffrè, Milano, 63 pp.
- GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE (GBS), 2007b. *La rendicontazione sociale nel settore pubblico*. Giuffrè, Milano, 34 pp.
- HINNA L., 2002. *Il bilancio sociale*. Franco Angeli, Milano, 950 pp.
- INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY (ISEA), 1999. AA1000 framework. Londra, 163 pp.
- MANETTI G., 2006. *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*. Milano, Franco Angeli, 297 pp.
- MARESCA COMPAGNA A. (ed.), 2005. *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*. Gangemi, Roma, 183 pp.
- MARESCA COMPAGNA A., SANI M., 2008. *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei in Europa*. Gangemi, Roma, 383 pp.
- MATACENA A., 1999. Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore. In: Maticena A. (ed.), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, pp. 67-79.
- NEGRI M., 2001. Qualità, questione di percezione. articolo tratto dal sito internet del *Il Sole 24 ore*, Sezione *Gestire i beni culturali*.
- POULOT D., 2008. *Musei e Museologia*. Jaca Book, Milano, 124 pp.
- ROMOLINI A., 2007. Il trattamento contabile dei beni artistici e culturali nei principi e nella prassi internazionali. In: Di Pietra R. (ed.), *Contabilità come bene pubblico. Interrelazioni economiche e politiche, Quaderno di dottorato*, n. 15, Siena, pp. 271-299.
- SIBILIO PARRI B. (ed.), 2004. *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*. FrancoAngeli Milano, 540 pp.
- SIBILIO PARRI B., TOMEA GAVAZZOLI M.L., 2005. Un modello di bilancio sociale per il museo: il caso del Museo di Storia Naturale di Novara. *Non Profit*, n. 2: 251-278.
- SIBILIO PARRI B. (ed.), 2006. *Un modello di misurazione delle performance dei musei*. Aracne, Roma, 370 pp.
- SOLIMA L., 1998. La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni artistici. Cedam, Padova, XXIV + 432 pp.
- SOLIMA L., 2007. Nuove tecnologie della comunicazione. *Economia della cultura*, anno XVII, n.3: 365-375.
- TANESE A. (ed.), 2004, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 190 pp.
- VALDANI E., BOTTI S., 1999. Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte. *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1.
- VERCELLONI V., 2005. Museo e comunicazione culturale. In: Lugli A., Pinna G., Vercelloni V., *Tre idee di museo*, Jaca Book, Milano, pp. 163-191.